

# échanges

N°38

la performance en revue

## ZOOM

LES ÉTUDES DE RISQUE À L'AUNE  
DU SYSTÈME DE MANAGEMENT  
INTÉGRÉ



## ÉCLAIRAGE

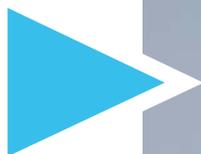
QUAND LA NORMALISATION SE MET AU  
SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

## VISION

LA TRANSFORMATION DIGITALE  
DANS LE DOMAINE QHSE



# ÉDITO



**Par Pierre GIRAULT**  
Président de France Qualité

## Etre au cœur d'une dynamique

La dynamique Qualité en France est perceptible, concrète.

Renforcement du déploiement des démarches de progrès/de maîtrise des risques dans les organismes publics comme privés, retour de la référence à la Qualité au niveau des messages de positionnement voire de promotion de sociétés multiples, regain d'intérêt de manière générale pour les méthodes et outils centrés sur l'expérience client ou le pilotage d'activité.

Dès lors, très naturellement, France Qualité vit une phase de développement. 1 500 organismes adhérents, au global-régions et national, voici deux ans et demi, 1 850 aujourd'hui - soit + 23 % ; 200 évènements organisés en rythme annuel en 2015, 300 aujourd'hui ; + 25 % de consultations du site par an...

Tous les indicateurs le prouvent : l'activité de l'AFQP s'avère en croissance.

C'est - aussi - la récompense du travail accompli, au quotidien, partout dans le pays, par les membres du réseau, salariés, prestataires, partenaires et bien sûr bénévoles.

Merci à chacune, chacun.

Nombre de nouvelles opportunités apparaissent dans ce contexte. Sachons les saisir, ensemble.

Autour par exemple de grands programmes impulsés par les Pouvoirs Publics, qui renvoient à l'importance du critère « amélioration continue » en termes de cahier des charges... tel est bien l'enjeu des projets Industrie/ Entreprise du Futur.



Suite p.4

## échanges

**Directeur de la publication :** Pierre Girault

**Coordinateur :** Michel Cam

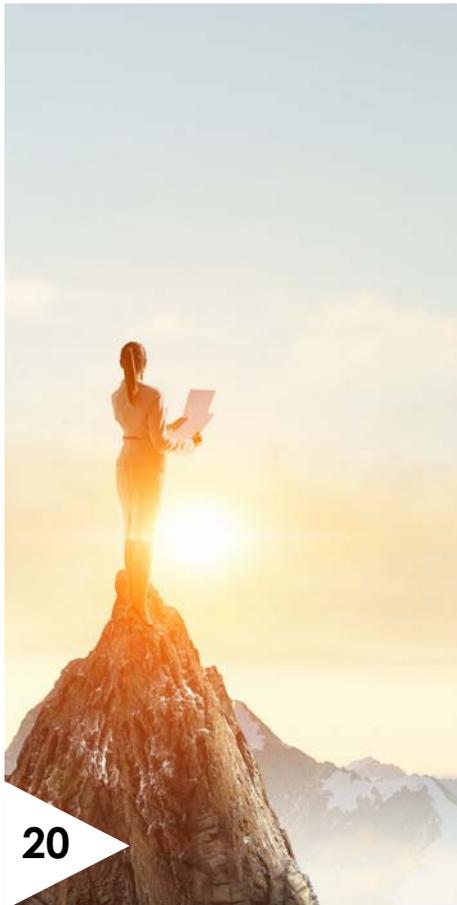
**Comité de rédaction / lecture :** Bernard Bousaada, Yaël Bouvier, Michel Cam, Yves Cannac, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Audrey Chavas, Delphine Foucher, Martial Godard, Pierre Gosset, Juliette Guesdon, Lise Harribey, Christine Itis, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Lucien Penalba, Emilie Roujas

**Éditée par :** France Qualité

**Web :** [contact@francequalite.fr](mailto:contact@francequalite.fr) - [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)



# ► sommaire



## 5 ÉCLAIRAGE

QUAND LA NORMALISATION SE MET AU SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

## 7 EN ACTION

LES PRIX FRANCE QUALITÉ

## 8 ZOOM SUR

LES ÉTUDES DE RISQUE À L'AUNE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ

## 10 TÉMOIGNAGE

LE RISQUE, CLÉ DE RÉUSSITE DE LA PERFORMANCE DE TOUTE ENTREPRISE !

## 11 COLLABORATION

UN IRRÉSISTIBLE BESOIN DE QUALITÉ... ? ET POURQUOI PAS !

## 12 VISION

LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LE DOMAINE QHSE

## 14 TERRITOIRES EN ACTION

- DU NOUVEAU AVEC L'AFQP BRETAGNE  
- AU MFQ RHÔNE-ALPES, LA SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, CE NE SONT PAS QUE DES MOTS !



## 18 ENSEIGNEMENT

L'ESQSE, LA QUALITÉ SE CONJUGUE AU FUTUR

## 19 TRIBUNE LIBRE

LETTRE AU PIERRE NOËL

Poursuivez la lecture sur  
[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)



Idem en matière de place réservée à la Qualité dans les programmes d'enseignement supérieur = l'accord conclu avec le Ministère en charge permet d'« ouvrir des portes », au bénéfice des étudiants... et des managers.

Un autre besoin se fait sentir, je le vérifie à chaque visite sur le terrain, la coordination/la mise en synergie d'actions conduites par les intervenants économiques et sociaux. Oui, l'AFQP a vocation, au sein de chaque région, à rassembler sinon fédérer les contributeurs, au service des acteurs locaux.

Quant à notre offre de services, justement, elle évolue. Fondamentalement, il s'agit de proposer des produits toujours plus adaptés aux attentes des adhérents, dans les domaines de la formation, de l'excellence opérationnelle, du lien avec la RSE (cf. REXCELYS), des approches ludiques via des jeux ou vidéos, etc.

Vivons la phase actuelle de développement avec humilité, détermination, enthousiasme. Beaucoup d'entre nous l'attendaient, en rêvaient.

J'ai simplement envie de dire à tous les membres du réseau France Qualité, comme lors du Congrès Européen 2018 organisé par nos soins en juin dernier à Paris :

« Please Enjoy ! »

**Pierre GIRAULT,**  
Président de France Qualité

CONNAÎTRE LES MEILLEURES PRATIQUES  
ELARGIR VOTRE RÉSEAU  
BÉNÉFICIER DE PRODUITS ET PRESTATIONS CUSTOMISÉES  
VALORISER VOTRE ORGANISATION  
ACCÉDER À L'INFORMATION RÉFÉRENCE  
ÊTRE AU COEUR D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE



Toute l'offre de services France Qualité  
**CLIQUER ICI**

**FRANCE QUALITÉ**  
**OFFRE DE SERVICES**



## Quand la normalisation se met au service de l'Excellence Opérationnelle

Propos recueillis par France Qualité auprès de Rodolphe CIVET, Responsable de Pôle au Département Services, Management et Consommation au sein d'AFNOR Normalisation

### Pouvez-vous présenter votre activité ?

Je suis responsable d'une équipe de chefs de projets au sein d'AFNOR Normalisation, et je suis moi-même chef de projet en charge des thématiques suivantes : Management des risques, gouvernance des organisations (anti-corruption, compliance, whistle blowing, et « Qualité et Management »).

A ce titre, je suis Secrétaire de la Commission AFNOR « Qualité & Management » (Pôle Management & Services).

### Quel est le rôle de cette commission ?

Pour faire simple, quand la norme ISO 9001 doit être révisée au niveau international, la commission dont je m'occupe définit et défend la position de la France. Notre objectif est donc d'avoir un tour de table représentatif des acteurs nationaux. On appelle ça des « groupes miroirs ».

Au-delà du suivi des travaux internationaux (séries ISO 9000 et ISO 10000), la commission « Qualité & Management » s'est donnée pour ambition de développer des documents supports à la mise en œuvre. Pour cela, nous constituons des groupes de travail autour des sujets voulus par les entreprises, afin de faire émerger les thèmes performance de demain, et pour être au plus près des besoins des organismes.

« Nous créons aussi des guides les plus opérationnels possibles pour soutenir la performance des organisations. »

Car en plus d'être l'acteur français de la normalisation, AFNOR est aussi fournisseur de solutions pour aider les entreprises à apprivoiser la démarche Qualité. On propose donc des outils pour aider les entreprises dans la mise en œuvre de l'ISO 9001, en phase avec les changements récents de la norme.

### Comment est-elle organisée ?

Notre commission (qui porte la référence barbare de X542) compte une cinquantaine de membres et est présidée par Claude Heine du Crédit Agricole SA. Parmi ses membres, on compte 49% de fabricants et prestataires, 27% de supports techniques, 15% d'utilisateurs, 7% d'évaluateurs, 2% de porteurs de politique publique.

Nous sommes répartis en groupes de travail, selon les thématiques demandées par les entreprises et parties intéressées. Nous avons quatre groupes de travail en cours.

### Sur quels sujets travaillez-vous actuellement ?

Notre commission travaille sur les quatre sujets suivants :

- Les besoins et attentes des parties intéressées : c'est un sujet qui est apparu avec la nouvelle version de la norme ISO 9001, clé de voute d'une démarche Qualité, or les entreprises ne sont pas toutes équipées pour prendre

en compte les besoins de toutes les parties intéressées. On a donc mis en place un guide pour déterminer les exigences pertinentes des clients et des autres parties intéressées. Ce travail, piloté par Gérard Cappelli, touche à sa fin.

- La Qualité dans les TPE : piloté par l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers, ce groupe travaille à présenter les notions clés des systèmes de management de la qualité et leur application opérationnelle dans tout type d'entreprises, notamment les plus petites. Le document en projet est structuré en trois parties qui invitent le dirigeant à s'interroger en fonction de ses problématiques de terrain : ses clients / son marché, son organisation, sa stratégie. Composé de seulement 20 pages, pour être efficace, il est en phase de test auprès de TPE.

- Le pilotage des systèmes de management : partant du constat qu'il y a de nombreuses normes qui ont exactement la même structure, l'objectif est d'avoir un pilotage unique, quel que soit le référentiel. Le sujet est complexe car très large. Alors on travaille sur un guide orienté performance qui proposera un panorama des différentes démarches, de leurs spécificités, leurs complémentarités et des recommandations pour mieux intégrer les différents systèmes de management et optimiser un dispositif de pilotage « unique ». Ce sujet est piloté par la FIEV (Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules).

- L'Excellence Opérationnelle : ce groupe démarre. Son objectif principal est de présenter les apports de chacune des démarches Lean et 9001, l'intégration des deux démarches devant conduire à l'Excellence Opérationnelle de demain. On essaie aussi d'avoir une approche responsable du Lean en y intégrant le bien-être des équipes. On a démarré il y a six mois car c'était un besoin exprimé. Ce groupe est co-piloté par la Présidente de la commission Claude Heine et l'AFNOR. On essaie d'avoir des utilisateurs, avec des représentants de secteurs comme l'automobile, ainsi que La Poste, BNP Paribas, RATP...

Et pourquoi ne pas proposer une nouvelle évolution de l'ISO 9001 « version 2015 » vers l'Excellence Opérationnelle, sur la scène internationale ?

### **Que devient le groupe de travail lorsqu'il a « terminé » sa mission, publié un guide ?**

C'est très simple, il est dissous ! Les membres de l'équipe restent membres de la commission

« Qualité & Management » mais ils sont appelés à travailler sur d'autres sujets, à intégrer de nouveaux groupes de travail. Par exemple, un groupe vient de se terminer, celui qui traitait de l'approche processus. Ce groupe était piloté par Michel Raquin (Club des Pilotes de Processus - C2P), avec pour idée de sortir de l'approche processus classique pour la positionner en termes de gouvernance. Un guide a été publié : le FD X50-176 « Outils de management - Management des processus - guide de mise en œuvre ». Ce groupe de travail n'est donc plus en fonction.

La vie des groupes de travail évolue avec la feuille de route que décident les membres de la commission.

### **Comment peut-on accéder à ces guides une fois qu'ils sont publiés ?**

Ils sont en libre accès quelques mois pour les membres de la commission sur l'interface électronique centralisant les documents de la commission. Sinon, ils sont accessibles en ligne sur la boutique AFNOR.

### **Quelles sont alors les nouvelles thématiques émergentes ?**

Parmi les projets envisagés, la digitalisation arrive en tête, ainsi que les indicateurs.

Un document normatif n'est pas figé dans le marbre, il évolue. C'est pourquoi nous sommes très attentifs aux signaux du terrain, et très à l'écoute des dirigeants et des acteurs du marché. Au sein d'AFNOR Normalisation, il y a plus de 100 commissions comme la nôtre, c'est vous dire l'importance de nos travaux et la représentativité de nos membres.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la normalisation sert aussi à fournir des outils au déploiement des démarches Qualité. Nous ne diffusons pas seulement des normes mais créons aussi des guides les plus opérationnels possibles pour soutenir la performance des organisations, la Qualité et l'ISO 9001 et faire entendre la voix des acteurs français à l'échelle de la normalisation internationale.

Plus d'informations sur la commission  
et ses travaux :

<https://norminfo.afnor.org/search?term=x542>

## Les Prix France Qualité

Par Bernard BOUSAADA, Pilote du Grand Prix Qualité France et du Prix des Bonnes Pratiques



Nous arrivons au terme du concours des Prix Qualité 2019. Au regard des retours des dossiers de candidature au Grand Prix et Prix des Bonnes Pratiques, on peut d'ores et déjà dire que 2019 est un « bon cru ».

Ces Prix, au nombre de 5\*, permettent de reconnaître et de mettre en lumière la PERFORMANCE et la COMPÉTITIVITÉ des entreprises et des associations, publiques et privées, quels que soient leurs domaines d'activité et leur taille. Ils concernent aussi les étudiants et les auteurs de livres.

Pour le Grand Prix cette année, nous avons répondu favorablement à la demande des acteurs AFQP régionaux en facilitant et simplifiant la rédaction du dossier de candidature. Il est désormais basé sur un nouveau référentiel, mais toujours en référence au modèle d'excellence EFQM® 2013.

Un remerciement particulier à tous les évaluateurs qui, rappelons-le, sont bénévoles. MERCI et BRAVO à tous les candidats.

Rendez-vous à Paris le 30 janvier prochain pour découvrir le palmarès de cette édition 2019, lors des Cérémonies officielles.

*\* Les 5 Prix France Qualité sont les suivants : Grand Prix Qualité France, Prix de l'Excellence Opérationnelle, Prix des Bonnes Pratiques, Prix Étudiants, Prix du Livre.*

## France Qualité au Québec

Les 14 et 15 novembre, France Qualité était présent au Salon MPA (pour Meilleures Pratiques d'Affaires), organisé par le Mouvement québécois de la qualité (MQQ) à Montréal. Cette nouvelle édition du salon était l'occasion de réunir une nouvelle fois les acteurs internationaux de la Qualité, comme l'avait fait France Qualité lors du Congrès Européen de la Qualité, en juin à Paris.

C'est ainsi que le MQQ a reçu six invités provenant de France, de Belgique et de Chine, dont Patrick Mongillon, vice-président de France Qualité et de l'EQO et Marc Bazinet, Délégué Général aux Prix France Qualité.

Au programme de ces deux jours : visite de la Société de transport de Laval (lauréate du

Prix Québécois en 2015), visite des bureaux du MQQ, benchmarking entre représentants d'associations, visite du Salon MPA, participation à la cérémonie des prix québécois.

Un nouveau signal fort montrant que la collaboration internationale des associations Qualité est en marche et active.

<https://www.salonmpa.com/fr>



# Les études de risque à l'aune du Système de Management Intégré

Par Nouredine HOMMANI, Délégué Démarches Projet et Business Continuity Plan DCP, Direction Qualité et Coordination SMI, Air France

### Le plus grand risque qui menace un projet est celui d'en oublier un.

Les organisations en silo introduisent des biais métiers qui renforcent encore plus cette menace. Dans ce contexte, chaque acteur se retrouve préoccupé par sa propre problématique au sein de son périmètre. Chacun essaie de trouver la solution à « son » problème. Quand bien même des effets de bords à conséquences néfastes pourraient en résulter sur des périmètres connexes.

Ainsi et à titre d'exemple, pour éviter la spoliation des produits destinés à être vendus à bord des avions, la solution proposée fut la mise en place d'une procédure de verrouillage par cadenas de la voiturette qui contient les éléments une fois l'état de caisse terminé.

Il est clair que le problème sûreté relatif à la spoliation des produits, trouve là une solution radicale. N'empêche qu'une autre menace, encore plus sérieuse, a été engendrée par cette solution.

En effet, dans la voiturette qui contient les produits de vente à bord, il y avait un IPAD à pile de lithium. Or, en termes de sécurité des vols, tout appareil à pile de lithium, dans une cabine d'avion, se doit d'être accessible et rapidement. Les piles de lithium peuvent s'enflammer et causer des incendies. Voilà un risque sûreté résolu, mais dont la solution engendre une menace sécurité des vols.

### Un autre exemple récemment survenu dans un autre grand projet.

A l'occasion de l'entrée en service d'un nouveau type avion dans une compagnie aérienne, l'emplacement de l'alimentation du réservoir du kérosène, qui se trouve d'habitude sous

l'aile gauche, a été déplacé par le constructeur sous l'aile droite. Ce changement induit chez l'exploitant une adaptation de l'ensemble des processus métiers régissant la circulation autour de l'avion. Il génère également une possible menace sur la performance opérationnelle. Aussi et pour ne pas dégrader cette performance, une étude de risque relative à ce domaine a été menée. Il en a résulté un dispositif particulier permettant de lever le risque et même d'améliorer les performances opérationnelles. Cette prouesse a bien été réalisée mais au détriment d'un autre domaine de risque qui est la Santé Sécurité au Travail.

En effet, les parcours bien optimisés autour de l'avion, permettaient un gain de temps significatif, mais ce faisant ils introduisaient des risques d'accidents pour les agents.

De telles études de risque en silos introduisent en outre des biais méthodologiques. Avec des différences probables au niveau des matrices de risque dont découleraient des quantifications hétérogènes au niveau des criticités des menaces. Ainsi, le « scoring » des risques identifiés peut-il être altéré par manque d'un référentiel donnant de la cohérence et permettant d'homogénéiser les appréciations.

D'où l'importance d'apprécier les menaces qui résulteraient de tout changement ou toute innovation, à l'aune d'une grille simple et commune à l'ensemble des domaines de risque. C'est d'une matrice qu'il s'agit, où les lignes sont constituées par les domaines de risque et les colonnes par les types de dangers propres à chaque domaine.

« D'où l'importance d'apprécier les menaces qui résulteraient de tout changement ou toute innovation, à l'aune d'une grille simple. »

## Un nouvel outil garant de cohérence et d'harmonisation de méthode est mis à la disposition de l'entreprise.

Le responsable ou le chef de projet se retrouve dès lors devant une matrice qu'il valorise en compagnie d'experts venant de différents domaines de risque. Une vision globale et complète de l'ensemble des risques qu'induit son action, se dessine. Il pourra ensuite pour chaque risque identifié faire, si le besoin s'en

ressent, un zoom sous forme de « Risk Log » par exemple.

Les actions de mitigation découlant de ce « Risk Log » feront alors partie du lot projet dédié à la maîtrise des risques.

La réussite de cette vision synchrétique, multirisques, est proportionnelle à la simplicité qu'on s'attache, dans la mise en œuvre de l'outil, à privilégier vis-à-vis des chefs de projets et autres acteurs de changement de l'entreprise.

### Extrait de la Check-list « Etude de risques »

Nom du projet : ...	Étape (Dynamic*) : ...	Commanditaire : ...	Chef du projet : ...
1	<b>Cocher le(s) processus impacté(s) par le projet ou l'action de changement :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Réaliser les Services Commerciaux</li><li>• Réaliser le Produit sol</li><li>• Réaliser le Vol</li><li>• Réaliser le Produit et Service en vol</li><li>• Assurer le Confort cabine et vidéo</li><li>• Réaliser les Service Fret</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réaliser les Services de Maintenance Aéronautique</li><li>• Mettre à disposition les moyens humains</li><li>• Mettre à disposition les moyens financiers, matériels et systèmes d'informations</li><li>• Acheter les biens &amp; services et maîtriser la sous-traitance</li><li>• Communiquer en interne et externe</li></ul>	
2	<b>Le projet ou l'action de changement impacte plus particulièrement :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le(s) Processus en termes de Simplification : <i>Oui / Non (précisez)</i></li><li>• L'Organisation : <i>L'organigramme, Le processus de décision / Gouvernance, La réglementation, Les procédures, Le dimensionnement / Les effectifs, L'organisation des tâches, Autres</i></li><li>• Le cadre de travail : <i>Environnement de travail, Conditions de travail, Lieu de travail, Autres</i></li><li>• Le Personnel AF : <i>PS, PNC, Pilotes, Instances Représentatives des Personnels, Autres</i></li><li>• Les outils : <i>L'avion (cabine, moteur, cockpit...), Les ressources (matériel...), Le Système d'information, Les évolutions technologiques, L'ergonomie des outils, La digitalisation, Autres</i></li><li>• Les autres parties prenantes : <i>Les actionnaires, Les clients, Les collectivités, Les fournisseurs, Autres</i></li></ul>		
3	<b>Dans le cas où une sous-traitance est envisagée</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elle est prévue à : <i>court terme, moyen terme, long terme</i></li><li>• Le cas échéant, un dispositif de maîtrise de la sous-traitance est : <i>en cours de définition, prêt, mis en place</i></li><li>• Ce dispositif intègre des moyens de type : <i>revue de contrat, audits / inspections, contrôles opérationnels, autres modalités</i></li></ul>		
4	<b>S'agissant des domaines de risque SMI, cocher la ou les conséquence(s) :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• SDV (Sécurité du vol) : <i>Crash, Collision en vol, Perte de contrôle, Collision sur piste, Sortie de piste...</i></li><li>• SST : <i>TMS, Environnement, Organisation, RPS, Véhicules, Machines, Chimique, Biologique, Aérien, Ionisant</i></li><li>• Qualité Client : <i>Qualité de l'offre, Distribution et offre tarifaire, Image d'Air France auprès des clients, ...</i></li><li>• Performance Opérationnelle : <i>Retard de vol, Annulation de vol, Correspondance passager ou bagage ratée...</i></li><li>• Economie : <i>Diminution de Recettes, Augmentation de Coûts, Baisse du cours de l'action</i></li><li>• Ressources Humaines : <i>Rôles et responsabilités, Le métier, les tâches, les compétences, Le mode de management</i></li><li>• Environnement / Développement Durable : <i>Pollution, Emission de ressources, Production de déchets, ...</i></li><li>• Sécurité Alimentaire : <i>Non-maintien de la chaîne du froid, Présence de corps étrangers dans les prestations, ...</i></li><li>• Sûreté : <i>Intrusion, Article prohibé objet suspect, Dégradation aéronaf ou équipement, Disparition de matériel...</i></li><li>• Système d'information : <i>Indisponibilité, Intégrité, Confidentialité, Traçabilité</i></li><li>• Autre</li></ul>		
5	<b>Les domaines de risque que le projet ou l'action doit aider à mieux maîtriser [opportunités] sont :</b> SDV, SST, Qualité Client, Performance Opérationnelle, Environnement/DD, Economie, Ressources Humaines, Sécurité Alimentaire, Sûreté, Système d'information, Autre		
6	<b>Le projet ou l'action de changement requiert une conduite du changement en termes ...</b> d'écoute des personnels, de communication, de formation, d'accompagnement managérial, de liaison avec d'autres parties prenantes, de support aux relations sociales, de soutien informatique, de méthodologie, de benchmarking ou veille		
7	<b>Dans chaque domaine de risque identifié, une analyse de risque doit être effectuée et une criticité calculée (Criticité = Gravité x Probabilité)</b> Étude réalisée : <i>Oui / Non (si non, veuillez SVP contacter le(s) référents concernés) - voir liste référents</i>		

\* Voir Echanges n°34, page 34 : Dynamic, méthode de référence de management de projet Air France

## Le risque, clé de réussite de la performance de toute entreprise !

Par Denis NOIRETERRE, Administrateur de l'AFQP OCCITANIE, Consultant en Management de Système Intégré Qualité/Sécurité

A tout objectif, il y a un risque, qui potentiellement empêchera l'atteinte de la cible ou, tout du moins, en complexifiera le chemin.

Alors comment introduire l'appréhension du risque et son antonyme l'opportunité, en entreprise, comment passer de la gestion des risques & opportunités à la maîtrise puis au management.

C'est ce que nous avons voulu faire au sein de l'AFQP Occitanie en créant le « Club Entreprises » et en lançant l'activité sur le thème des risques & opportunités.

Le Club Entreprises se veut être un espace d'échange et de partage d'expériences entre des entreprises adhérentes, sur des thématiques issues de nos échanges avec nos adhérents.

Une vingtaine d'entreprises du bassin Toulousain ont participé activement aux huit ateliers mensuels.

Initialisé par une session ouverte à tous (adhérents et contacts), les ateliers de réflexion se sont déroulés de septembre 2017 à juin 2018 avec uniquement les adhérents.

Animé par deux consultants experts du sujet et membres de l'AFQP Occitanie, chaque atelier s'est déroulé à partir d'une présentation magistrale d'un thème du management des risques & opportunités agrémentée de retour d'expérience.

Des ateliers en sous-groupe réunissant 3 à 4 participants permettaient de traiter le thème au regard des problèmes opérationnels et concrets rencontrés sur le terrain.

L'ensemble des solutions préconisées par les membres du Club a fait l'objet d'un fascicule remis à la fin de la saison à l'ensemble des participants. Une présentation sur le thème « Risques & Opportunités, Management en Entreprise » a lieu également en fin d'année en présence des adhérents et contact de l'AFQP Occitanie.

Les retours des participants sont très positifs et encourageants pour lancer de nouveaux thèmes en 2019.

Les principaux points remontés :

- Une meilleure compréhension du Management des Risques & Opportunités et donc une présentation adaptée au sein de l'entreprise pour en renforcer la mise en œuvre ;
- Un partage entre égaux des bonnes pratiques, des expériences et des difficultés quotidiennes ;
- Des solutions concrètes en écho aux difficultés du terrain.

De notre côté, une série d'ateliers très enrichissante sur le plan humain, des échanges pragmatiques sur les situations opérationnelles, permettant de renforcer la compréhension des besoins terrain des entreprises.

## Un irrésistible besoin de qualité... ? Et pourquoi pas !

Par Alban GUYOT - Directeur Général de l'Entreprise DU FUTUR

Créée en janvier 2016, l'Entreprise DU FUTUR est devenue en moins de trois ans, la plus grande plateforme PHYGITALE (physique et digitale) française qui accélère le business et l'innovation des dirigeants de PME et ETI avec plus de 15 000 membres sur tout le territoire national.

Lors de la dernière édition de son congrès annuel, qui s'est déroulé en janvier 2018 à Lyon et qui a réuni plus de 4 800 dirigeants, l'Entreprise DU FUTUR et le MFQRA ont entrepris la signature d'un premier partenariat afin d'accompagner les dirigeants de PME et ETI sur les enjeux d'excellence opérationnelle dans leurs entreprises.

A ce titre, nous avons collaboré pour mettre à l'honneur quatre PME et ETI qui innovent et performant sur ces enjeux : SOFOCAP -JANSON CAPSULES, Groupe SEB, CESI Sud-Est et Robert Bosch France.

Les retours sont unanimes : pour développer nos PME et ETI à l'international et être compétitif, il va nous falloir avancer dans une

dynamique d'excellence opérationnelle en proposant toujours plus de performance à nos clients tout en consommant toujours moins de ressources !

Forts de ce constat et de la réussite de cette première collaboration, l'Entreprise DU FUTUR et le MFQRA renouvelleront en janvier 2019 une collaboration lors de la 4<sup>ème</sup> édition du congrès de l'Entreprise DU FUTUR pour soutenir la ligne éditoriale d'un contenu toujours plus qualitatif. Le MFQRA parrainera la table ronde sur les enjeux de l'excellence opérationnelle en réunissant un panel d'entrepreneurs et de membres du réseau MFQ / AFQP qui performant dans ce domaine.

Nous sommes fiers de voir grandir le partenariat Entreprise DU FUTUR-MFQRA au service de l'accélération du développement de nos PME et ETI au sens de leur compétitivité et de leurs performances.

Rendez-vous donc le jeudi 17 janvier 2019 à Lyon pour la 4<sup>ème</sup> édition du congrès Entreprise DU FUTUR !



\*Événement exclusivement réservé aux dirigeants de PME et ETI hors cabinets de conseils et entreprises du numérique.

# La transformation digitale dans le domaine QHSE

Par le MFQ Rhône-Alpes, membre de France Qualité

60% des entreprises n'ont pas établi de stratégie digitale ! C'est ce que révèle l'enquête menée par les étudiants de la formation RNCP Niveau 2/Bac+4 Responsable Qualité Sécurité Environnement du CESI Alternance d'Ecully, en partenariat avec ACROME, le MFQ Rhône-Alpes et VISIATIV.

Tablette numérique, espace de stockage en ligne, big data, logiciel métier connecté, plateformes collaboratives, font partie de

notre quotidien et transforment petit à petit le monde du travail.

Au sein de l'entreprise, le domaine de la Qualité, de l'Hygiène, de la Sécurité et de l'Environnement s'est-il saisi de ce changement ?

A travers les réponses de plus de 150 professionnels dans plus de 30 domaines différents, voici ce que révèle l'enquête, Cf. l'infographie ci-contre.

## ENQUÊTE

La commission Big Data du Think Tank « Made in qualité » de France Qualité, mène actuellement une enquête pour cartographier le rôle actuel et le rôle futur du manager qualité dans la transformation en cours.

**LIEN POUR PARTICIPER À L'ENQUÊTE :**

<http://bit.ly/2qJimsY>



made in qualité

le think tank de France Qualité



# 130

professionnels questionnés

( toutes tailles tous secteurs )



entreprises interviewées

## Des outils pour mener la transformation digitale

# 80%

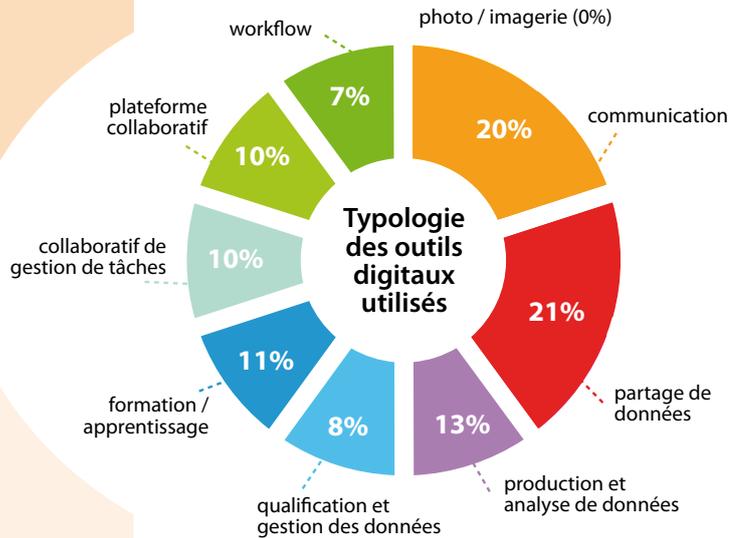
des entreprises utilisent des outils digitaux



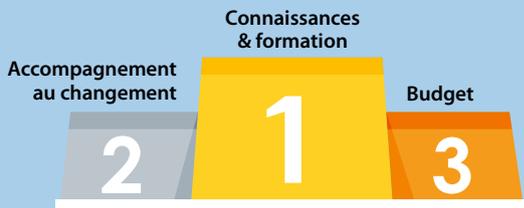
# 26%

d'insatisfaits du fait de :

- la technique
- l'opérationnel
- la transversalité



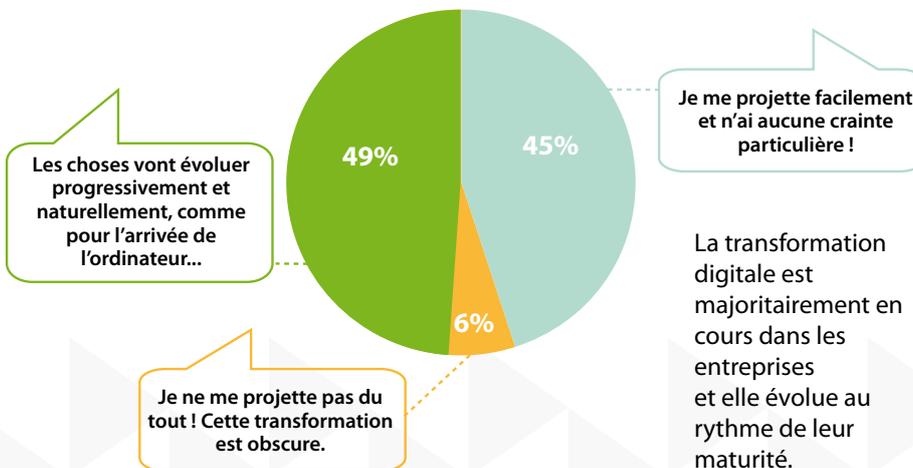
### inconvénients



### avantages



## Perception de cette transformation



La transformation digitale est majoritairement en cours dans les entreprises et elle évolue au rythme de leur maturité.

### Travaux menés par :

Jeffry Bellegarde, Ahlem Ben Sedrine, Igor Bourjac, Gillian Gaillard, Antonio Manuari, Anne-Laure Mathieu, Pauline Plewa, Céline Rachas.

### En partenariat avec :



(RE) VOIR LE WEBINAIR DE PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

<http://bit.ly/2ryfPJU>

## Du nouveau avec l'AFQP Bretagne

Par Jean-Marc BRIAND, Président de l'AFQP Bretagne

L'AFQP Bretagne structure un réseau breton d'entreprises visant à développer de façon simple et agile une intelligence collective Qualité, HSE et RSE pour « Grandir ensemble ». L'association est dédiée aux décideurs Qualité, RSE, HSE des entreprises et organismes publics bretons.

Notre spécificité bretonne réside en la mise à disposition de moyens propices aux échanges entre les adhérents sur leurs propres expériences et innovations sur des thématiques d'actualité porteuses d'enjeux :

- Performance durable et responsable,
- Conduite des démarches Qualité et HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement),
- RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), Bien-être au travail.

### Pourquoi l'AFQP Bretagne ?

- Pour relancer le MFQ (ancien nom du réseau Qualité présent sur le territoire)
- Pallier le fait qu'il n'existe que peu ou pas d'associations inter-départementales bretonnes
- Offrir un benchmark privilégiant la convivialité pour répondre à un vrai besoin des entreprises bretonnes de se rencontrer pour échanger sur leurs performance durable, Qualité et HSE
- Construire un réseau informel (pas de compte rendu pour permettre la confidentialité) ; à forte valeur ajoutée par échanges d'avis

- Réaliser des activités différentes et complémentaires des autres réseaux Qualité existants en Bretagne afin d'éveiller/de dynamiser les thématiques QHSE.

Trois ateliers opérationnels ont été mis en place en 2018, dont une restitution est proposée en suite de l'article :

- Relais de benchmarking
- Management QHSE au service de la stratégie et d'avantages pérennes
- Audits croisés.

### Les membres du Bureau



Jean Marc Briand  
Président

(Président de BlueKanGo)

Son parcours : Doctorat de Chirurgie et implantologie dentaire.

Création de la 1ère clinique d'implantologie certifiée ISO en Europe.

Fondateur à Rennes de BlueKanGo en 1998, éditeur de son logiciel de digitalisation des processus, en particulier Qualité et HSE (45 salariés, bureaux et filiales à Singapour, au Canada, en Afrique, Espagne...). Actionnaires : Cadres dirigeants et Bpifrance.

Membre du MFQ Bretagne de 1996 à 2002, Lauréat puis membre du réseau Entreprendre, Membre Bpifrance Excellence.

*"Je puise mon énergie dans le partage d'expérience pour grandir ensemble en Bretagne."*



Avril 2018 • Rennes (Couvent des Jacobins)  
Témoignages d'entreprises sur les enjeux et les apports d'une démarche RSE (Groupes La Poste et Triballat)



**Erwan Chagnot**  
Vice-Président  
(Groupe AFNOR)

Son parcours : Doctorat en Chimie des Nuisances et

Génie de l'Environnement Rennes 1.

Auditeur référent QSE et AFAQ 26000.

Expert français mandaté à l'ISO pour le Management Environnemental.

Président de jury ICA.

Auditeur Leader grands comptes (Groupe EDF, VALEO, LVMH...).

*"Mon carburant est la protection de l'environnement au service de l'économie et de la collectivité."*



**Catherine Houédé**  
Secrétaire

Son parcours : Doctorat de Pharmacie et master de management.

15 ans en industrie pharmaceutique et biomédicale (responsable Qualité & gestion de projets).

Expertise en audits et certifications (référentiels ISO 9001, ISO 13485, ISO 14001, FDA...).

*"Développer la méthodologie pour soutenir la performance au sein des processus est la clé d'une stratégie Qualité gagnante. En ce sens, les audits croisés sont un excellent vecteur d'amélioration."*

### Les évènements 2018

• Avril 2018 > Rennes (Couvent des Jacobins)

**Témoignages d'entreprises sur les enjeux et les apports d'une démarche RSE** (Groupes La Poste et Triballat), voir photo ci-contre.

• Octobre 2018 > Saint Brieuc

**Thématiques : achats responsables et corrélation entre stratégie d'entreprise et système QHSE** (Groupes Néosoft et Harmonie Mutuelle) - Présence du Président de l'AFQP nationale.

• Novembre 2018 > Morlaix

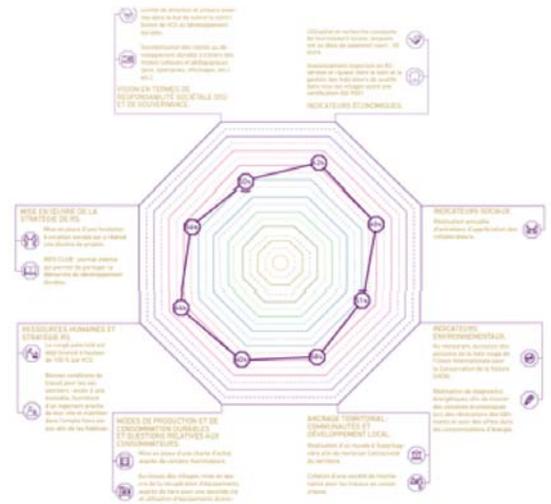
**Corrélation entre stratégie d'entreprise et système QHSE** : Groupes HOP! , Cadiou et BlueKanGo.

### Focus sur l'atelier Relais de benchmarking

Le processus se déroule en trois étapes :

- Préparation (hors site) : thématique à définir (QSE, RSE, Lean, autre...), programme de visite proposé par l'entreprise qui invite
- Visite(s) de site(s) : suite du recueil des données et analyse
- Restitution des points à pérenniser et à améliorer et des résultats par grands thèmes lors du déjeuner par exemple.

Une synthèse reprenant les grands principes de la démarche vus au cours de la visite ainsi que le niveau de performance et maturité vs le benchmark.



### Focus sur l'atelier Management QHSE au service de la stratégie et d'avantages pérennes

Réunions de présentation par une entreprise de la corrélation entre sa stratégie d'entreprise et son système QHSE. La question posée est toujours : comment œuvre notre direction Qualité et HSE pour une meilleure efficacité opérationnelle du management au service de la stratégie de notre entreprise ? Ou comment aligner notre stratégie d'entreprise et notre management QHSE ?

Pourquoi cet atelier ?

Parce que l'on constate que si notre entreprise n'a pas une position stratégique marquée par rapport à nos concurrents, notre service QHSE va jouer un



rôle important pour préserver la profitabilité de notre entreprise.

En effet notre seule plus-value face à la concurrence pour conserver nos marchés sera alors nos bonnes pratiques opérationnelles issues des processus QHSE en réduisant mieux les défauts et les accidents, en améliorant plus la productivité par les process, en conformité avec les normes et les lois.

En d'autres termes, si la stratégie n'est pas efficiente, l'efficacité opérationnelle engendrée par nos processus et leur pilotage QHSE fait le résultat de notre entreprise, bon ou mauvais.

Et nous sommes souvent face à un paradoxe. La direction QHSE n'est généralement pas impliquée dans l'établissement de la réflexion stratégique, mais elle est en première ligne si la stratégie n'est pas bonne.

### Focus sur l'atelier Audits croisés

**Franck Gouvernet, le fondateur de ce pôle nous explique les origines du succès obtenu :**

Une des exigences majeures de la Norme ISO 9001-v2015 est que chaque organisme certifié réalise des audits internes à intervalles réguliers afin de fournir un regard externe objectif au management.

L'AFQP Bretagne propose à ses adhérents de les aider à répondre à cette exigence normative en organisant des audits croisés. Les responsables Qualité des organismes adhérents auditent un autre organisme membre. La collégialité et la réciprocité s'appliquent ensuite.

Une charte de confidentialité permet de sécuriser le système.

Ce système est gagnant pour toutes les parties. L'entreprise répond ainsi à l'exigence ISO tout en faisant du benchmark et maintient ainsi son certificat. D'autre part, l'organisme de certification est satisfait et le responsable Qualité entretient ses qualifications qualité. »

## paroles d'audités

« Deux processus de management et un processus support ont pu être audités. Je tiens à souligner que l'ensemble des étapes (préparation, déroulement, restitution et rapport) ont été réalisées avec succès dans un laps de temps assez court. Les audités ont apprécié la justesse des constats, permettant de challenger les métiers. Merci. »

« J'ai bénéficié de deux audits croisés avec deux auditeurs de très haut niveau. Ceux-ci étaient vraiment dans leur posture de coach. Ce qui a été apprécié par ma direction et nous permet de nous améliorer et d'ouvrir notre vision stratégique. »

« L'audit réalisé est intervenu dans le cadre du projet de construction du SMQ en vue de l'audit de certification initiale. L'objectif était de s'assurer de la qualité du travail fourni depuis un an et de préparer l'équipe à cet exercice. Le résultat est à la hauteur de nos attendus : l'équipe a apprécié la bienveillance et l'écoute de l'auditeur. Chacun est rassuré quant à la prochaine échéance. L'audit a par ailleurs mis en lumière des points de conformité à corriger. »

## paroles d'auditeurs

« Une Direction impliquée et des collaborateurs motivés : de quoi faire un audit riche et constructif ! »

« C'est un moment privilégié pour proposer un regard différent et apporter un diagnostic extérieur sur les méthodes et les processus. Il faut comprendre rapidement les problématiques et les enjeux d'un tout autre secteur d'activité ! »

« Une expérience gagnante-gagnante ! L'audité peut prioriser ses prochains plans d'actions et consolider sa feuille de route. »

**POUR REJOINDRE L'AFQP BRETAGNE :**  
**<https://afqp-bretagne.org>**

## Au MFQ Rhône-Alpes, la Santé et Qualité de Vie au Travail, ce ne sont pas que des mots !

Par Audrey CHAVAS, Déléguée régionale MFQ Rhône-Alpes

Le MFQ Rhône-Alpes, en partenariat avec l'AFNOR, lance un programme innovant et pragmatique sur la Santé et la Qualité de Vie au Travail. Né d'un partenariat entre AFNOR Compétences et le Groupement Entreprises en Santé (organisation Québécoise à l'origine de la norme BNQ 9700-800), ce programme de formation collective a été conçu pour les décideurs et responsables d'entreprises ou de collectivités.

L'objectif de ce programme est de faire bénéficier nos entreprises adhérentes, d'un dispositif original et innovant, inspiré d'une expérimentation qui a déjà fait ses preuves, et profiter d'une démarche SQVT inspirée de l'expérience du Québec. Par le biais de cette opération, nous voulons mobiliser les entreprises dans l'implantation durable d'une démarche SQVT structurée et intégrée. Basée sur les meilleurs pratiques, elle vise la Santé

globale en milieu professionnel au travers de quatre axes potentiels reconnus pour avoir un impact tant sur la santé psychologique que physique : l'équilibre travail/vie personnelle, l'environnement de travail, les pratiques de management et les habitudes de vie.

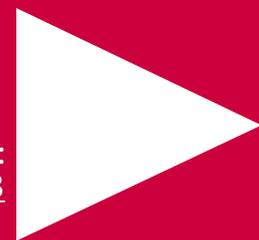
Le dispositif est simple : formation en présentiel, diagnostics croisés sur site, formalisation de plans d'actions, ateliers collectifs de partages des pratiques, suivi des plans d'actions. Il permet de co-construire et de formaliser une démarche SQVT au sein de l'entreprise, mais aussi de faire certifier les compétences des participants « Chef de projet SQVT ».

Le recrutement des entreprises est en cours, si vous souhaitez rejoindre cette opération vous pouvez contacter : Audrey Chavas, Déléguée régionale [a.chavas.mfqa@nord-isere.cci.fr](mailto:a.chavas.mfqa@nord-isere.cci.fr) - 06 56 63 75 24.



**TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT  
LE LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ - TOME 3**

LIEN DIRECT :  
<http://bit.ly/LivreBlancQualite-T3>



## L'ESQESE, la qualité se conjugue au futur

Par Christine DE CONTO CASALTA, Directrice de l'ESQESE Toulouse

L'ESQESE, Ecole Supérieure pour la Qualité, l'Environnement, la Sécurité et la Santé en Entreprise, propose des formations professionnalisantes en QSE et RSE, implantées sur trois métropoles dynamiques : Lyon, Toulouse et Paris. Ainsi accessibles au plus grand nombre, les compétences développées ouvrent à des bassins d'emplois dans des structures de toutes tailles et de tous secteurs d'activité (industrie chimique, pharmaceutique, agroalimentaire, aéronautique, secteur tertiaire, logistique, bureaux d'études et de contrôle, ou BTP...). Les étudiants développent des compétences diversifiées de haut niveau pendant la formation et en milieu professionnel (stage, alternance ...). Les programmes sont adaptés en continu, les modalités pédagogiques sont innovantes et dynamiques : classe inversée, supports de formation variés, études de terrain, études de cas proposées par les entreprises, jeux pédagogiques, simulations de crise... Une attention toute particulière est apportée à la communication, au savoir-être, au développement personnel. Il s'agit pour chacun d'être à terme capable de s'adapter, de gérer la complexité des problématiques et des organisations, de développer ses talents et de révéler pleinement son potentiel.

Les métiers du QSE sont des métiers évolutifs, à fort enjeu, en prise directe avec le développement durable du monde de demain. Les acteurs du QSE permettent à l'entreprise d'assurer un niveau de performance, notamment en étant garants de la qualité des produits et des services ainsi qu'en prenant soin des parties intéressées et de l'environnement.

**« Les métiers du QSE sont des métiers évolutifs, à fort enjeu, en prise directe avec le développement durable du monde de demain. »**

Dans le cadre de la formation Bac+5 Manager QSE, la qualité du futur est partie intégrante d'un cours de culture qualité dont l'objectif est de permettre aux étudiants de construire leur propre culture et de développer leur capacité à manager la qualité de demain. Celui-ci s'articule autour de trois tableaux et d'une réflexion sur les compétences et la posture du manager qualité du futur. Il s'agit de connaître l'histoire de la qualité, son évolution, son déploiement aujourd'hui, pour pouvoir y contribuer demain.

L'histoire de la qualité, premier tableau, prend en compte l'évolution des normes ainsi que l'évolution des courants de la qualité : contrôle statistique, management participatif, assurance qualité, management qualité... La connaissance de l'histoire de la qualité est éclairée par les travaux des auteurs majeurs tels que Deming, Juran et Crosby.

Le deuxième tableau est consacré à la qualité présente, illustré notamment par la version 2015 de l'ISO 9001 et la présentation des 7 principes du management de la qualité. La qualité s'inscrit ainsi comme un vecteur de l'amélioration continue et de la performance stratégique pour l'organisation.

Enfin, le troisième tableau invite à une réflexion sur la qualité de demain. Il s'agit pour la qualité de sortir de la vision des paradigmes (centre de coût et non de profit, documentation importante, contrôle et sanctions...), de responsabiliser chacun et de contribuer à adapter la gouvernance aux enjeux de l'entreprise de demain. La qualité du futur est interdépendante des évolutions au sein



*En groupe, les étudiants réalisent une étude de l'art de 6 thèmes des trois tableaux sous forme écrite et orale. Ils sont aussi mobilisés autour de la qualité du futur en se positionnant, sous une forme créative, par rapport à l'affirmation « Le Manager Qualité doit disparaître ! ».*

des entreprises, notamment les transformations numériques, des usages (consommateurs, prise de conscience environnementale...) et des modes d'organisation. Elle est aussi influencée par les domaines de la sécurité, de l'environnement et du développement durable. En effet, de plus en plus d'entreprises évoluent vers un système global de management intégré, soucieuses qu'elles sont d'améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs, de réduire leur impact environnemental et de s'inscrire en cohérence avec la durabilité de l'organisation et sa responsabilité sociétale, source de différenciation en externe.

Le monde de demain sera de plus en plus complexe. Cette complexité impacte le champ de la qualité, et ne peut se régler exclusivement à coup de normes, d'outils, d'analyse... en bref de rationalité. Le « complexe » est une conjonction d'ordre et de désordre, dans laquelle des logiques antagonistes co-existent, nous dit Edgar Morin. Les apprentis managers formés à l'ESQESE sont sensibilisés au fait que, pour appréhender cette complexité, leurs capacités de raisonnement et de communication ne suffiront pas, et qu'ils ont tout intérêt à entraîner aussi leurs capacités corporelles, sensorielles, émotionnelles et spirituelles.

Le manager qualité est un acteur majeur de la qualité de demain. C'est un visionnaire inspiré, plein d'humilité, qui a confiance en son bon sens, qui connaît évidemment ses basiques mais qui est prêt à sortir de sa zone de confort (cartographie, procédures, contrôle...). Il peut alors s'autoriser à explorer, à imaginer, à rêver, et s'inscrire dans un collectif pour insuffler un esprit qualité et faire de la qualité une culture partagée. La qualité du futur n'a pas besoin d'un manager, elle a besoin d'un leader.

**esqese**

Ecole Qualité Sécurité Environnement



Comme j'ai été bien sage cette année, j'ai soutenu l'AFQP06 autant que possible, j'ai fait de même au sein du comité Stratégie/ Vision en apportant mes idées et mes compétences techniques, voici le cadeau que je souhaiterais avoir :

que l'AFQP devienne l'association France Qualité et ... Pérennité !

Pourquoi parler d'Excellence ou de Performance, des termes tellement élitistes ou éphémères ?

Et quand parle-t-on dans le langage commun de performance ?

En sport ! En Bourse !

Performance et Excellence ne visent-ils pas un point placé au-dessus de soi ?

Mais que fait-on alors de la pesanteur, pourrait dire Renaud Lavillenie ?

Pourquoi parler de performance et d'excellence à 80% des entreprises, alors que les si nombreuses TPE-PME cherchent en priorité à durer ?

Ne fait-on pas là, la promotion de l'éphémère et l'instantané, tant dans l'air du temps ?

La pérennité implique la performance. La performance, par contre, n'est-elle pas pérenne qu'avec des "Si" ?

Mais ne dit-on pas que les entreprises qui résistent le mieux aux crises sont familiales, et focalisées sur leur pérennité et non leur profitabilité ?

Et la pérennité n'implique-t-elle pas l'adaptabilité, voire l'agilité tant mises en exergue ?

Merci de bien vouloir mettre dans ta hôte ce "P" de pérennité et le distribuer à tous les enfants de la Qualité, même ceux qui n'ont pas été sages.

Guy Sepahi, AFQP06

# 30 JANVIER 2019

Paris : Ministère de l'Économie et des Finances puis MEDEF



## Journée française de la **Qualité** et de l' **Excellence** Opérationnelle

CONFÉRENCES  
TABLES RONDES  
ESPACE EXPOSITION  
CÉRÉMONIES DE REMISE DES PRIX

ORGANISÉ PAR  
FRANCE QUALITÉ



PARTENAIRES



Veeva

[WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG](http://WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG)